

من متطلبات التغيير والإنجاز فوق العادى

الفرق بين أن تكون  
مديراً أو قائداً

وأبعاد الذكاء الوجدانى

الدكتور سيد الهوارى



# الفرق بين

أن تكون مديراً

وأن تكون قائداً

---

ودور الذكاء الوجداني

---

٢٠٠٤

الدكتور سيد الهواري

مستشار تطوير

استاذ إدارة الأعمال جامعة عين شمس (غير متفرغ)

Ph.D., New York Univ., (1961)

توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى

تجدد أو تبديد  
Innovate or Evaporate

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم »  
صدق الله العظيم

« فإذا عزمت فتوكل على الله »

من لا يتقدم يتقادم

إن نجاح الأمس ليس ضمانًا للنجاح في المستقبل

حقوق التأليف والطبع والنشر والإتقان محفوظة للمؤلف

## فهرست المحتويات

١	مقدمة
ج	تقديم: نحن نحتاج إلى قادة في جميع المجالات وعلى جميع المستويات
١	الفرق بين القيادة والإدارة .....
٢	الاختلاف الجوهرى بين القيادة والإدارة .....
٣	الفرق بين أن تكون مديرًا وأن تكون قائدًا : دراسة مقارنة .....
٩	مصنوفة القائد / المدير .....
١٢	القادة والتابعون .....
١٢	لا يوجد قادة بدون تابعين .....
١٣	العلاقة بين القائد والتابعين علاقة تفاعلية .....
١٣	التابعون ليسوا مجموعًا كليًا متجانسًا .....
١٤	تصنيف التابعين : من حيث الاستقلال الفكرى والإيجابية .....
١٧	مصادر قوة القادة .....
١٨	القائد القوى غالبًا ما يكون تابعًا قويًا .....
٢٠	القيادة والذكاء الوجداني .....
٢١	قوة الذكاء الوجداني .....
٢٣	توحد القادة مع مشاعر التابعين .....
٢٤	دور روح الدعابة في تحقيق التناغم .....
٢٥	أبعاد الذكاء الوجداني .....
٣٢	نظرة كلية تلخيصية على أبعاد الذكاء الوجداني .....

## لماذا هذا الكتاب ؟

إن مستقبل هذه الأمة يتوقف على وجود قادة اذكاء وجدانيا ؛ فى جميع المجالات وعلى جميع المستويات ؛ قادة قادرون على شحذ الهمم وإشعال الحماس فى التابعين لاستخراج أحسن ما فيهم . إن تحريك المشاعر الجماعية فى الاتجاه الإيجابى وتنظيف الجو من المشاعر الملوثة هى المهمة الأولى للقيادة . إن الناس تأخذ مفاتيحها الوجدانية من قادتهم ، لدرجة يمكن القول معها أن القادة هم الذين يضيفون أقوى توابل أو منشطات وجدانية لتابعيهم . إن الحالة النفسية المزاجية التى يخلقها القادة عند التابعين تكون بمثابة الزيت لزيادة الكفاءة العقلية والوجدانية عند التابعين . إن «توحيد» القادة وجدانيا مع التابعين يخلق «تناغم وجداني» يحقق الإنجاز فوق العادى .

إن القادة الالذكاء وجدانيا يفهمون إبعاد الذكاء الوجداني : ابتداء من الوعى بالمشاعر الذاتية ، وتقييمها بشكل دقيق ، والسيطرة الذاتية على الانفعال ، إلى استيعاب الإشارات الخضراء والصفراء والحمراء فى العلاقات ، وتنمية الآخرين وإلهامهم ، والتأثير فيهم ، مروراً بالشفافية والتناغم والتوحد الوجداني .

كما أن القادة الالذكاء وجدانيا قادرون على تفهم وتصنيف التابعين على أساس درجة نضوجهم وكفاءتهم ، واستقلالهم الفكرى ، وإيجابيتهم وسلبيتهم ؛ لأنهم قادة يهتمون بالبشر وليسوا مديرين يهتمون بالهياكل واللوائح والنظم ووصف الوظائف ... إلخ ، ونحن الآن فى أمس الحاجة إلى وجود قادة (اذكاء وجدانيا) أكثر من حاجتنا إلى مديرين أكفاء . وهذا هو موقفنا الذى نتبناه فى هذا الكتاب .

والله من وراء القصد ، إنه نعم المولى ونعم النصير .

## تقديم

### نحن نحتاج إلى قادة في جميع المجالات وعلى جميع المستويات ، فمستقبلنا في أيديهم .

نحن نحتاج إلى قادة في جميع المجالات وعلى جميع المستويات نحتاج إلى قادة في التعليم والصحة ، في الصناعة والتجارة ، في الاستثمار والتصدير ، في السياحة وفي الفن ، في التمويل والبنوك ، في الشركات والأجهزة الحكومية ... في الريف والحضر ، في المدن وفي القرى والنجوع ، وحتى داخل عائلاتنا ومنازلنا .... إلخ .

إن مشكلاتنا كثيرة وآمالنا عريضة والتحديات من حولنا لا حصر لها ، عالمية ومحلية وإقليمية ... فالكساد في كل مكان ، بعضه زحف من زمان . وأكثره جاء مع الحرب ضد الإرهاب بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ ، فقلت إيراداتنا من العملة الأجنبية وزاد طلبنا عليها سواء لمتطلبات الاستثمار أو غيرها ، وتأثرت صادراتنا بالرغم من محاولاتنا لزيادتها ، وزادت معدلات البطالة ، ونلاحظ تدهوراً في أخلاقيات العمل .. وانتشر الفساد في التمويل سواء بين المقترضين أو من قاموا بمنحهم الأموال على أمل السداد .. وبعضها في مشروعات لم يستفد منها الاقتصاد القومي .. وأي مُطلع على ما يجري في بلاد الدنيا - يستطيع أن يكتب كتابا عن الكساد والفساد والإفلاس واضطراب الأحوال .

د - نحن نحتاج إلى قادة في جميع المجالات

وبالرغم من وجود قيادات في جميع القطاعات والأنشطة في عالمنا المعاصر إلا أننا نعيش في فجوة قيادة Leadership Crisis فالمطلوب أن تتوافر القيادة القوية على جميع المستويات حتى المستوى الإشرافي .. في الشركات والحكومة ، في المدارس وفي المستشفيات ، في الزراعة وفي الصناعة وفي التجارة وفي الاستيراد والتصدير .. في التمويل ، وفي البنوك .. في الأحزاب وأجهزة الحكم المحلي .. في العائلات .. في الريف وفي الحضر وفي النجوع .. في مكاتب التمثيل الخارجي . إن القيادة القوية مطلوبة في كل بلاد الدنيا .

إن الهدف أن أكون أحد الأشخاص الآتي بياهم (في الأجل القصير) ٥ سنوات مثلاً:

↑ القيادة	قائد قوى	قائد قوى	أ - قائد قوى ومدير قوى
	مدير قوى	مدير قوى	ب - قائد قوى ومدير ضعيف
	قائد ضعيف	قائد ضعيف	ج - قائد ضعيف ومدير قوى
	مدير قوى	مدير قوى	د - قائد ضعيف ومدير ضعيف
	الإدارة →		





# الفرق بين القيادة والإدارة

هناك فرق بين أن تكون مديراً وأن تكون قائداً !!

الدكتور سيد الهواري

## الفرق بين القيادة والإدارة

### الاختلاف الجوهرى بين القيادة والإدارة :

تختلف القيادة اختلافاً جوهرياً عن الإدارة ؛ فالإدارة تركز على الأشياء والهياكل والنظم والسياسات، بينما تركز القيادة على البشر . ولذلك نجد أن الأساس فى القيادة هو العلاقات بين القائد والتابعين ، ويدون تابعين لا يوجد قادة - وقد يطلق على شخص قائد سواء كان ذلك من متطلبات المنصب أو بالتعيين وبالرغم من ذلك فهو ليس بقائد . فيمكن أن نقول قائد كتيبة أو قائد فصيلة ولكن ذلك لقب المنصب . أما القيادة كما نعبئها فهى عملية أى طريقة تفكير وسلوك وليست منصب كما أنها ليست خصائص .

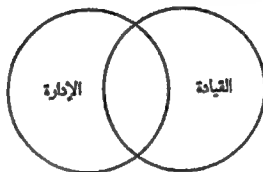
يفكر بعض الناس فى القيادة على أنها عملية عاطفية أكثر من الإدارة فكثيراً ما نقول عن القادة أنهم أصحاب «كاريزما» أو «ملهمين» ونادراً ما نسمع عن مدير له كاريزما (أو له حضور) أو مدير ملهم . فالإدارة مرتبطة بالرشادة ، مرتبطة بالعقل أكثر من ارتباطها بالقلب . ولذلك فغالباً ما نرى الكثيرون يربطون بين الإدارة والكفاءة والتخطيط والأعمال الورقية ، والضوابط والرقابة والتفتيش ، بينما القيادة مرتبطة أكثر بمفاهيم مثل التغيير والابتكار والإبداع والرؤية والذكاء الإنسانى وتحمل المخاطر . وربما يكون هذا التقسيم نظرياً فى الفكر أكثر مما يكون فى الواقع العملى .

فى الواقع العملى من الممكن أن يقوم القادة بأنشطة كثيرة من أنشطة

### الفرق بين القيادة والإدارة - ٣

معروفة للمديرين والمكس صحيح أيضا . ويصور الشكل التالي التداخل بين القيادة والإدارة .

إن التداخل ربما يتوقف على مستوى القائد / المدير في الهيكل التنظيمي ، كما يتوقف على نمط المدير ونظرته إلى نفسه .



الإدارة ترتبط أكثر بالأشياء والهيكل والنظم والامراتبيجات والخطط والسياسات والإجراءات بينما القيادة ترتبط أكثر بالتأثير والتغيير والابتكار والإبداع والرؤية والدكاء الإنساني وتعمل المخاطر كما سيجي .

**الفرق بين أن تكون مديراً وأن تكون قائداً : دراسة مقارنة (٥)**

المدير	القائد
١ ينطلق المدير من قبول الأمر الواقع ويعمل في حدوده .	ينطلق المدير من دراسة الأمر الواقع باحثاً عن تحسين وتغيير ، وغالباً ما يكون التحسين أو التغيير كبيراً .

(٥) لتوسيع راجع ص ١١ و ١٦ : W. Bennis & J. Goldsmith : *Learning to Lead* .

London: Nicholas Brealey, 1997

المدير	القائد
٢. وعلى ذلك فإن المدير يقبل الأحوال القائمة .	أما القائد فهو يتحدى الأحوال القائمة .
٣. يركز المدير على الهيكلية والنظم والسياسات والإجراءات وهي طريقته في ضبط الأمور .	يركز القائد على شحذ الهمم وإطلاق الطاقات الكامنة وتسخير البشر .
٤. يدعم المدير الهيكلية والنظم والسياسات والإجراءات بالتفتيش لضمان انضباط الأمور .	يدعم القائد طريقته في شحذ الهمم بالثقة في الناس وتشجيعهم وربما قبول أخطائهم .
٥. واضح أن المدير يحاول ألا يهز القارب على حد التعبير .	بينما يحاول القائد الابتكار ولذلك فهو يحب التغيير .
٦. المدير بمثابة عسكري كلاسيكي جيد يخضع لروئسائه ويطلب الطاعة من مرؤوسيه .	القائد صاحب شخصية مستقلة لا يخضع لروئسائه كما لا يطلب الطاعة العمياء من التابعين .
٧. ينظر المدير إلى الحدود الدنيا ويتطلع بطبيعة الأحوال إلى الأحن .	ينظر القائد إلى الأفق وعادة ما يرى أن السماء هي الحد (والمسألة نسبية) .

المدير	القائد
٨ يهتم المدير بالأجل القصير ويريد أن يحقق نتائج ملموسة .	يهتم المدير بالأجل الطويل ولذلك فله رؤية مستقبلية طويلة المدى .
٩ يتعامل المدير - نظراً لاهتمامه بالأجل القصير - بكيف ومتى .	يتعامل القائد - نظراً لاهتمامه بالأجل الطويل والبشر - بماذا ولماذا .
١٠ ولذلك يقال أن المدير يخطط على المستوى التكتيكي وعلى مستوى الأجزاء .	أما القائد فهو يخطط على المستوى الاستراتيجي والصورة الكلية فهو يدرس الفروض والتحديات ونقط القوة ونقط الضعف واختيار المسار الرئيسي .
١١ إن التركيز على النتائج الملموسة والأجل القصير يجعل المدير مهتماً بعمل الأشياء بطريقة صواب أى أن يكون أكثر كفاءة efficient .	إن التركيز على الأجل الطويل والرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي يجعل القائد مهتماً بعمل الأشياء الصواب أى أن يكون أكثر فعالية effective .
١٢ المدير باعتباره مهتماً بالأجل	القائد باعتباره - صاحب رؤية

القائد	المدير
<p>واستراتيجى فى تفكيره - يحب المخاطرة فالتغيير لا يمكن أن يكون محسوبا تماما .</p>	<p>القصير فأنه يسمى إلى تجنب المخاطرة ولذلك يحسبها بدقة تامة فى قراراته .</p>
<p>بينما يعتمد القائد فى حساباته على مشاعره وأحاسيسه الداخلية تلك التى يمكن التعلم منها .</p>	<p>١٣ المدير يسترشد فى قراراته بالمعلومات والحسابات الدقيقة والأرقام وهى المصادر التى يتعلم منها .</p>
<p>يختار القائد تابعيه على أساس شخصيتهم ورويتهم المستقبلية وقيمهم وقناعاتهم الذاتية وإمكانياتهم الكامنة .</p>	<p>١٤ يختار المدير تابعيه على أساس معايير كفاءتهم لى تتفق مع متطلبات مناصبهم وربما من خلال وصف للوظائف .</p>
<p>أما القائد فهو يشير المرؤسين ويشعل همهم ويلهمهم ويصمم أدوارهم ويتقبل المخاطرة المحسوبة فى ذلك .</p>	<p>١٥ يستخدم المدير فى توجيهه مرؤوسيه معايير العقاب والثواب لى يضمن تحقيق الأهداف .</p>
<p>علاقة القائد بتابعيه علاقة</p>	<p>١٦ علاقة المدير بمرؤوسيه علاقة</p>

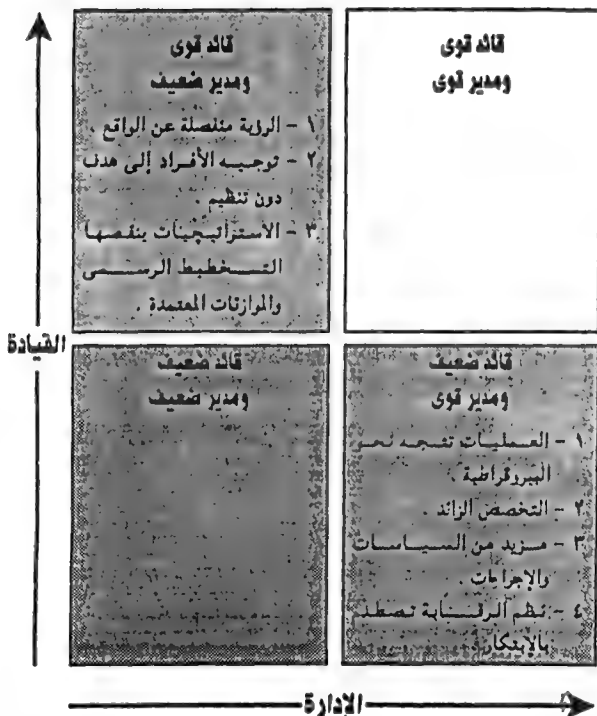
المدير	القائد
تبادلية بمعنى أنه يتبادل معهم المعلومات والأفكار .	تطويرية «تغيرية» فهو يحاول أن يحصل على التزامهم بالانتفاع .
١٧ المدير موجه بالبرامج والإجراءات والنظم .	أما القائد فهو موجه بالناس والمقاهيم والأفكار . . إلخ .
١٨ يعطى المدير قيمة كبيرة للأصول المادية والمالية والتكنولوجية .	أما القائد فيعطى قيمة كبيرة للناس والأفكار والرؤى ؛ فهم أصوله الحقيقية .
١٩ ينظر المدير إلى الموارد البشرية على أنها أصول للوفاء بالاحتياجات التنظيمية الحالية .	أما القائد فهو ينظر إلى الموارد البشرية على أنها موارد الحاضر والتنمية المستقبلية .
٢٠ يطبق المدير أى تغييرات بترجمة رؤية غيره .	أما القائد فهو ينظر إلى التغيير على أنه المبرر من وجوده . Raison d'être
٢١ ينظر المدير إلى نفسه على أنه «المحافظ» للأحوال القائمة يصونها ويرعاها .	ينظر القائد إلى نفسه على أنه وكيل تغير Agent of Change .

المدير	القائد
٢٢ يعرف المدير النجاح على أنه الاستقرار والاتساق والمحافظة على الجودة والكفاءة في استخدام الموارد .	٢٢ أما القائد فيعرف النجاح على أنه التزام التابعين والثقة المتبادلة نحو رؤية مشتركة .
٢٣ لا يريد المدير أن يحدث خللا في النظام الموضوع إلا للضرورة القصوى، إنه لا يحب المفاجآت.	٢٣ أما القائد فيشعر بالملل من رتابة الأحوال وسكونها .
٢٤ يعتبر المدير نفسه غير ناجح إذا قارمه الموظفون أو قل أذاؤهم .	٢٤ بينما يعتبر القائد نفسه غير ناجح إذا اختار رؤية غير صائبة أو إذا لم ينجح في توصيل رؤيته إلى تابعيه أو إذا لم يقتنع التابعون بها.
٢٥ معظم وقت المدير في التخطيط والتنظيم والمتابعة ومهارته هنا في إحكام الخطط والبرامج والاختصاصات ... إلخ .	معظم وقت المدير في توجيه الناس : في الكلام والإنصات . ومهارته هنا في الاتصال والإنصات النشط .

والآن : هل تحب أن تكون مديراً أو قائداً ؟



**مصنوفة القائد / المدير (\*)**  
**Leader / Manager Matrix**



○ في أي مربع يوجد أغلبية المديرين في الواقع العملي

يرى «جون كوتر» أن أغلبية المديرين في أمريكا يقومون في مربع «القيادة الضعفاء المديرين الأقوياء» كما وضعهم في المصفوفة التالية :

مرتفع ↑ القيادة ↓ منخفض	قادة أقوياء ولكن مدبرون ضعفاء  ليس بالقدر الكافي	قادة أقوياء ومدبرون أقوياء في نفس الوقت  ليس بالقدر الكافي
	قادة ضعفاء ولكن مدبرون ضعفاء  البعض هنا	قادة ضعفاء ولكن مدبرون أقوياء  الأغلبية هنا
	← الإدارة → مرتفع	

وإذا كان هنا الكلام عن الإدارة في أمريكا فما هو الوضع بالنسبة لموقف المديرين القادة في العالم العربي ؟؟

إننا نحتاج إلى «قادة أقوياء» أكثر مما نحتاج إلى «مدبرين أقوياء» على جميع المستويات وفي جميع المجالات» .  
هل توافق معي ؟



# القادة والتابعون

( لا يوجد قادة بدون تابعين )

الدكتور سيد الهواري

## القادة والتابعون

### لا يوجد قادة بدون تابعين :

لا يوجد قادة بدون تابعين ؛ فالقيادة هى عملية تحوى تفاعلاً بين قائد وتابعين ، بالإضافة إلى الموقف الذى يجد القائد نفسه فيه . ولا يعتبر القائد قائداً لمجرد أنه يحمل لقباً أو يشغل وظيفة أو منصباً .. فالقيادة ليست خصائص إذا توافرت فى شخص أصبح قائداً . إن القيادة هى عملية تأثير فى سلوك الآخرين وتتطلب تفاعلاً بين القائد والتابعين ، وغالباً ما يكون هذا التأثير غير رسمى .. فهم يطيعون لأنهم يريدون ذلك .

لا يوجد قادة بدون تابعين ، فالقيادة عملية تحوى تفاعلاً بين قائد وتابعين

### العلاقة بين القائد والتابعين علاقة تفاعلية :

ولست العلاقة بين القائد والتابعين علاقة فى اتجاه واحد من القائد للتابعين ولكنها أيضاً من التابعين إلى القائد . القائد ينظر إلى التابعين على أنهم حلفاء أو شركاء يتم تنمية وتمكينهم للمساهمة بشكل آخر ، وينظر التابعون للقائد على أنه القلب الكبير الذى يتوحدون معه فى المشاعر .. والقيادة ليست مجرد علاقة بين قائد وتابعين بل أيضاً فى ظل موقف معين أو ظروف معينة يتواجد فيها العنصران .

إن خصائص الموقف أو الظروف التى يتواجد فيها القادة والتابعون يمكن أن تبدأ من طبيعة المهام المطلوب أن يقوم بها القائد أو درجة التوتر فى الموقف أو عمق الأزمة إذا كانت هناك ، أو مدى توافر الموارد الاقتصادية أو ظروف السوق (كساد - رواج - كساد تضخمى ... إلخ) أو قوانين

وتشريعات .. إن الظروف المحيطة هنا تؤثر على القائد والتابعين وبالتالي فهي تكمل المنظومة الثلاثية للقيادة والتي مستكمل عنها حالا .

إن الظروف المحيطة تؤثر على القائد والتابعين وبالتالي فهي تكمل المنظومة الثلاثية للقيادة

### التابعون ليسوا مجموعاً كلياً متجانساً :

والتابعون ليسوا مجموعاً كلياً متجانساً ، ولنا أن نتوقع أن مستويات النضوج بين التابعين مختلفة ، كما أن مستويات الكفاءة والإدراك غالباً ما تكون متفاوتة .. كما أن توقعاتهم قد تختلف من شخص إلى آخر ومن وقت لآخر للشخص نفسه . وبالتالي فلنا أن نتوقع اختلافاً في الدوافع وفي أساليب التحفيز الفعالة ، ويزداد الأمر تعقيداً كلما زاد عدد التابعين أو كلما اختلفت جنسياتهم ودياناتهم .

التابعون ليسوا مجموعاً كلياً متجانساً ولنا أن نتوقع أن يكون هناك اختلافاً في مستويات النضوج والكفاءة والإدراك والدوافع والحوافز ... إلخ .

إن الأرضية التي نحمك على لمحاج أى قائد تنقسم ابتداءً إلى قسمين (١) الموقف أو الظروف (٢) طبيعة التابعين . وهنا يمكن أن تلعب خصائص القائد دوراً كبيراً في لمحاجه . فإذا كان القائد ذكياً وجدياً فإنه يستطيع التعامل بشكل جيد مع التابعين في المواقف المختلفة ، وعلى ذلك فإن القائد الذى يختاره التابعون يكون أفضل من القائد الممين المفروض على المجموعة .. والقائد المفتوح على الآخرين يكون أفضل لأنه يمكن أن يستوعب الأخبار السبة بحيث يستطيع أن يتعامل معها بدلاً من كل شيء تمام يا فنلدم .

## المنظومة الثلاثية للقيادة :

ويصور لنا الشكل التالي منظومة القيادة بأبعادها الثلاثة<sup>(\*)</sup> :



## تصنيف التابعين : من حيث الاستقلال الفكري والإيجابية :

إن أهمية التابعين - فيما يبدو - لم تلق اهتمامًا كافيًا لا من الباحثين في القيادة ولا من التابعين أنفسهم . فالتناس العادية تنظر إلى النجاح على أنه نجاح القادة وإلى الفشل على أنه فشل القادة ، ولكنهم لا ينظرون إلى دور التابعين في نجاح القادة أو فشلهم . وفي هذا الصدد يمكن تقسيم التابعين -

من حيث الاستقلال الفكرى - إلى : (١) تابعين مستقلين لهم تفكير تحليلى مستقل (٢) تابعين يعتمدون على غيرهم . كما يمكن تقسيم التابعين - من حيث الايجابية والسلبية - إلى (١) إيجابيون (٢) سليون . ولذلك فإننا نتوقع وجود أربعة أنواع من التابعين :

### النوع الأول : مستقلون فكرياً وإيجابيين : (الفاعلون)

انهم يلعبون دوراً نشيطاً فى المجموعة لهم فكر مستقل يقدمونه للقادة بشكل واضح دون هجوم أو انتقاد للسليات ونقط الضعف .

### النوع الثانى : مستقلون فكرياً وسلبيين : (المستقلون غير المنتمين)

انهم يبحثون عن الجروح وعن نقط الخلل ويشعرون بالسعادة للإشارة إلى الجوانب السلبية ويتجاهلون الجوانب الإيجابية .

### النوع الثالث : غير مستقلين فكرياً ولكنهم إيجابيون : (الموافقون

دائماً) :

ان غير المستقلين فكرياً ولكنهم إيجابيون غالباً ما يكونوا ممن يطلق عليهم «الموافقون دائماً» انهم نشطون ينفذون الأوامر دون انتقاد .

### النوع الرابع : غير مستقلين فكرياً وغير إيجابيين : (القطيع)

وهؤلاء ليس لهم دور نشيط ولكنهم يطيعون الأوامر التى تعطى لهم ويسمىهم البعض «القطيع» .

وفيما يلى شكل يوضح مصفوفة التابعين طبقاً للتقسيم المتقدم .



شكل يوضح أربعة أنواع من التابعين (\*)

التابعون أربعة أنواع : (١) الفعالون النشطون (X) الانتقاديون غير المتتمين  
(٣) الموافقون دائماً (٤) القطيع



## أساليب التأثير بالثواب والعقاب (نظرية التوقعات) :

إن القادة الذين يربطون التأثير في التابعين غالباً ما يلجأون إلى نظرية التوقعات Expectancy Theory فهم يخلقون عند التابعين توقعات يرغبونها تحفزهم للعمل على تنفيذ المطلوب منهم . وهنا تكمن الخطورة فإذا لم تتحقق التوقعات فقد التابعون الثقة في قياداتهم . على أن الشهيد بالعقاب لإصلاح سلوك غير مرغوب غالباً ما يتبع أثراً عاطفياً غير مرغوب فيها .

وإن كان بعض القادة يؤمن «بأن الناس تخاف ولا تخشى» ، فإنهم يستخدمون أسلوب السندويتش أو «دس السم في العسل» أو أسلوب الجزرة والعصا المعروف عالمياً .

---

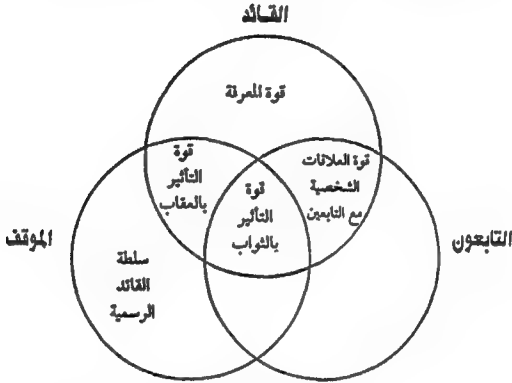
إن القادة الذين يرغبون في التأثير على التابعين يلجأون إلى نظرية التوقعات وإن كان لها مخاطر إذا لم تتحقق تلك التوقعات .

---

## مصادر قوة القادة :

إن القادة الأقوياء أتواء لأنهم يستمدون جزءاً من تلك القوة من التابعين ومن الظروف . فيمكن للقائد أن يكون أكثر قوة - فوق قوة المعرفة الذاتية - إذا كانت له علاقات شخصية قوية مع التابعين أو استطاع التأثير في التابعين من خلال الثواب والعقاب . إن القائد يستمد قوة من سلطة منصبه في الموقف الذي يتواجد فيه كما يعتمد على قوة التأثير بالعقاب في الموقف .

وفيما يلي شكل يوضح مصادر قوة أى قائد :



شكل يوضح مصادر قوة القائد

Hughes, *Leadership*, (1993), p. 114

(\*) للتوسع في أنواع التابعين راجع

إن قوة القائد تنتج من ثلاثة مصادر (١) قوة المعرفة الذاتية للقائد نفسه (٢) قوة العلاقات الشخصية مع التابعين وقدرة التأثير فيهم بالثواب والعقاب بالإضافة إلى (٣) سلطة القائد الرسمية من خلال المنصب

### القائد القوي غالباً ما يكون تابعاً قوياً !!

إن القائد القوي غالباً ما يكون هو نفسه تابعاً لقائد أعلى منه في القوة وفي السلطة ولذلك فإن القائد القوي هو تابع قوى أيضاً . فالعلاقات الطيبة مع الرئيس (أو الرؤساء) تزيد من قوة القائد الذي نتحدث عنه . ولقد لاحظنا أن كثيراً من القادة لا يلتفتون إلى هذه الحقيقة (أن القائد القوي لابد وأن يكون تابعاً قوياً) إما لكبر حجم الأتباع عنده أو لعدم قراءة الواقع قراءة

جيدة . إن القائد الذكى هو الذى يدعم رئيسه حتى لو اختلف معه فى الرأى فى بعض الموضوعات حتى وإن بدت أنها كبيرة .. فهى صغيرة . ليس المطلوب أن يقوم القائد بمسح جوخ رؤسائه أو القيام بالمعاب أو مناورات سياسية أو إخفاء معلومات أساسية لعدم تعكير صفو رئيسه .

إن القائد القوى غالباً ما يكون هو نفسه تابعاً قوياً لقائد أعلى

إن القائد القوى لابد وأن يفهم كيف يفكر رئيسه ، لابد أن يفهم القيم والقناعات والتفضيلات التى يتبناها رئيسه . إن المطلوب ليس مجاراته ولكن المطلوب أن يتوحد وجدانياً مع مشاعر رئيسه ويضع نفسه فى مكانه ؛ فالرؤساء ليسوا ملائكة ولهم أخطاؤهم أيضاً .

إن القائد القوى لابد وأن يفهم القيم والقناعات والتفضيلات التى يتبناها رئيسه

### كلمة أخيرة عن أهمية تحليل التابعين :

إن أهمية التابعين لم تلق - حتى الآن - قيمة مناسبة من الباحثين فى القيادة أو من القادة أنفسهم . وعلى ذلك فسيظل الاهتمام بدراسة وتحليل التابعين مسألة ضرورية . على المستوى الأكاديمى وعلى المستوى الواقعى . إن القائد القوى لابد وأن يهتم ابتداء بتحليل طبيعة التابعين من حيث مستوى النضوج والكفاءة والاستقلال الفكرى والإيجابية والسلبية .

إن القائد القوى لابد وأن يهتم ابتداء بتحليل طبيعة التابعين من حيث مستوى النضوج العاطفى والكفاءة والاستقلال الفكرى والإيجابية والسلبية .. ومن هنا لابد أن يتمتع القائد القوى بالذكاء الوجدانى . وهو ما يتقلنا للموضوع التالى .



٣

# القيادة والذكاء الوجداني

الدكتور سيد المؤاري

## القيادة والذكاء الوجداني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾

صدق الله العظيم

هل صحيح أن المهمة الأولى للقيادة هي وضع استراتيجية أو تكوين رؤية أو تقديم أفكار قوية ؟ أم أن المهمة الأولى للقيادة هي تحريك مشاعر التابعين في اتجاه إيجابي ؟ إن الفكر الإداري المعاصر يتحدث الآن (٢٠٠٣) عن أن القيادة العظيمة تفعل ما تفعله من خلال العواطف أو الوجدان .

### قوة الذكاء الوجداني :

بصرف النظر عما يقرر القادة أن يفعلوه سواء كان ذلك تكوين استراتيجية أو تعبئة الناس للعمل فإن نجاحهم يتوقف على كيف يفعلون ما يريد أن يفعلوه . وحتى لو استطاع القادة أن يفعلوا كل شيء تمام ولكنهم فشلوا في مهمتهم الأولى في تحريك مشاعر التابعين في الاتجاه السليم فإنه لن ينجح أي شيء يفعلوه .

إن المهمة الأولى للقيادة هي تحريك مشاعر التابعين في اتجاه إيجابي . إن القادة العظام يحركوننا ويشعلون مشاعرنا ويستخرجون أحسن ما فينا .

وفي هذا يقول «دانييل جولمان» في كتابه «القادة الجدد» أن المهمة الأولى للقيادة هي إشعال المشاعر الطيبة في التابعين . ويحدث ذلك عندما

يخلق القادة انسجام resonance بينه وبين تابعيه بحيث يستخرج أفضل ما فيهم . وعلى هذا يؤكد جولمان أن المهمة الأولى للقيادة هي مسألة عاطفية أو ووجدانية<sup>(٥)</sup>.

لقد أثبتت الدراسات - كما يوضح جولمان - أن هناك علاقة بين مزاج القائد وأفعاله وبين إيجابية التابعين وبالتالي الإنجاز العالي .

### مزاج القائد ← الانسجام بينه وبين التابعين ← الإنجاز العالي

وربما يكون هذا اكتشافاً جديداً؛ فقد ساد اعتقاد عند كثير من المديرين أن مسألة العواطف بمثابة إزعاج أو نشاط في العمليات الرشيدة للإنتاج والتوزيع .

إن تحريك المشاعر الجماعية في الاتجاه الإيجابي وتنظيف الجو من العواطف الملوثة Toxic emotions هي المسئولية الأولى للقيادة . فمن المعروف أننا نعتمد على الناس الآخرين في تحقيق توازننا العاطفي ؛ فلقد اتضح مثلاً في بحوث العناية الطبية أن وجود صحبة مريحة يخفف الضغط عند المرضى، كما يقلل من الصفات المعنوية التي تسد شرايين القلب (جولمان ص ٧) . إن طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين تجمعنا نقول أن القائد هو الذي يضيف أقوى ثوابل عاطفية: ذلك أن كل الناس تشاهد رؤسائهم ويتأثرون بهم . وبناء على هذا فإن الناس يأخذون مفاتيحهم العاطفية من رؤسائهم للدرجة يمكن القول معها أن القائد هو الذي يحدد طبيعة المناخ الوجداني في إدارته أو شركته .

(٥) Daniel Goleman et. al., *The New Leaders*. London: Time Warner Paperbacks,

فإذا كان القائد خفيف الظل مبسماً ومزاجه العام معتدلاً فإنه يجعل المسافة بينه وبين التابعين قصيرة . . إن روح الدعابة والراحة والصوت الحائى من القائد يعطى إشارات للمجموعة تؤثر على معنوياتهم أما الغضب المزمن والقلق والشعور باليأس فإنه يؤثر سلباً على التابعين . إن الحالة النفسية المزاجية التى يخلقها القائد عند التابعين تكون بمثابة الزيت لزيادة الكفاءة العقلية بمعنى أنهم يصبحون أكثر قدرة على فهم المعلومات والتعليمات واستخدام اللوائح فى المسائل المعقدة ، كما تزيد من ثقتهم بأنفسهم .

لقد أظهرت الدراسات - والكلام ما زال جليلاً - أنه كلما كان مزاج القادة عالمياً وإيجابياً وملئ بالطاقة كلما قلت الصراعات والصدامات الشخصية والغضب فى الاجتماعات وفى قوة استعراض المضلات فى الخلافات وهو ما يؤدى فى النهاية إلى إنجاز أعلى .

### توحيد القادة مع مشاعر التابعين :

لا بد أن يتوحد القادة مع مشاعر التابعين . . أى أن يشعروا بشعور تابعيهم . . إن هذا التوحد Bmpathy هو الذى يدغم التأثير الماطفى أو الوجدانى للقائد . ويصبح القائد على استعداد لاستقبال ردود فعل التابعين من خلال الأثير - كما يعبر عنه المصطلح الإنجليزي Resonant Leader - أى أنه قائد متناغم مع التابعين . . إن هذا التناغم يقلل من الإشارات المعاكسة فى العلاقة . ويصبح هذا التناغم بمثابة صمغ يربط الناس بعضهم ببعض فى فريق . إن هذا التناغم يأتى طبيعياً للقادة الأذكياء عاطفياً<sup>(\*)</sup> .

(\*) Emotionally Intelligent Leaders.



وإذا افترض القائد التوحد أو التناغم مع التابعين فإنهم يستوفون الشكل ويقومون بالحركات المطلوبة بدون روح . إن القائد هنا يصبح مديراً ، إنه لا يستطيع أن يقود ولكنه يستطيع أن يدير .

وعلى عكس القائد المتناغم مع التابعين نجد القائد غير المتناغم Dissonant Leader غير متوحد مع تابعيه ، صاحب صوت نشاذ ، وربما يكون فعالاً في الأجل القصير ولكنه يفقد التابعين بعد فترة وجيزة . ويظهر عدم التناغم في عدة صور وأشكال : فبعض القادة يلبسون قناعاً بالتوحد ولكنهم يتمتعون بغلظة ، وبعضهم الآخر يفضل عدم المواجهة على اعتبار أن ذلك يقلل من عداة التابعين .

### دور روح الدعابة في تحقيق التناغم :

إن التناغم الوجداني (الانسجام بين البشر) يعنى - من منظور وظيفة المخ - أن مراكز الناس العاطفية أو الوجدانية متسقة مع بعضها بشكل إيجابي . وتعتبر روح الدعابة من أهم البطرق التي تساعد على تحقيق هذا الاتساق . ويكون الضحك أو روح الدعابة أو الفكاهة مهم جداً في الأوقات العصيبة التي تتأزم فيها الأمور . ويذكر البعض حالة المدير الذي اتخذ قراره بناء على بيانات اكتشف الغير أنها خاطئة . وقيام أحد الحاضرين بدعابة فحواها أن المدير لم يستخدم نظارته الطبية في قراءة البيانات (المعروفة للجميع أنها خاطئة) وذلك بدلاً من الهجوم عليه وإظهاره بالخطأ الفاحش أو التقصير . ربما تستطيع المجموعة أن تعبر هذه اللحظات الزهرية إلى البحث عن حل للمشكلة . وربما يكون مر بالقارئ حالات مماثلة .

إن الناس لا محتاج إلى شخص «كوميدي» أو صاحب نكات ولكن المهم أن يكون عند كل قائد مجموعة من الدعابات وروح الفكاهة Humor يستخدمها في الأوقات العصية .

## أبعاد الذكاء الوجداني

### الذكاء الوجداني مستويات وأبعاد<sup>(١)</sup>

إن القادة العظام لابد أن يكونوا واعين أولاً بمشاعرهم الذاتية وانفعالاتهم قادرين على تقييم ذاتهم بدقة ، قادرين على السيطرة على انفعالاتهم السلبية والغضب ، قادرين على أن يفتحوا مع غيرهم عن سلبياتهم التزاماً بالشفافية الأخلاقية وتكوين المصداقية ، متسلحين بالمبادأة وروح الإنجاز وليس بالكلام الرنان الأجوف . فلماذا ما توافرت الكفاءة الذاتية أظهروا كفاءتهم في علاقاتهم مع الغير ابتداء من التوحد مع مشاعر الغير إلى إدارة الصراع وتحقيق روح الفريق والتعاون ، مروراً بمعرفة نقط القوة في شبكة العلاقات ، والتأثير والإلهام بواقع أفضل ، وتنمية الآخرين وحفزهم للتغيير . أو ببساطة لابد أن يكون القادة العظام أذكاء وجدانياً .

(\*) تأثرنا في إعداد هذه الأبعاد بما كتبه «دانييل جولمان» وآخرون في كتابهم عن القادة الجدد حيث يركز على ما يسميه «الذكاء العاطفي» Emotional Intelligence مكملاً لما ذكره ١٨ بعداً ، وأبنا اختصارهم في اثني عشر بعداً للتبسيط - هنا ونحن نستخدم لفظ «الذكاء الوجداني» لحكمة بمنها الثاقب - للتوسع راجع :

إن القادة العظام لا بد وأن يكونوا - ببساطة - أذكياء وجدائياً ؛ على المستوى الذاتي أولاً وعلى مستوى العلاقات ثانياً .

وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال (اثنى عشر بُعداً) .

### ١ - الوعي بالمشاعر الذاتية :

إن القادة التي تعى عواطفها الذاتية عادة ما يكونوا مدركين لتأثير مشاعرهم الذاتية عليهم وعلى من حولهم وبالتالي على أدائهم . نجدهم متناغمين مع قيمهم التي يترشدون بها في حياتهم ، وغالباً ما يختارون أفضل الحلول والمسالك . إن القادة الواعين بمشاعرهم الذاتية غالباً ما يكونوا طبيعيين وصرحاء مع أنفسهم ، قادرين على التحدث بوضوح عن مشاعرهم وعواطفهم ورؤيتهم للأمور .

إن القادة الواعين بمشاعرهم الذاتية غالباً ما يكونوا طبيعيين قادرين على التحدث بصراحة عن أنفسهم

### ٢ - التقييم الذاتي الدقيق :

إن القادة الذين يتمتعون بإدراك عالي لمشاعرهم عادة ما يعرفون حدود قدراتهم . . . نقط قوتهم ونقط ضعفهم بدقة وقادرين على الثقة في أنفسهم . إنهم معرضون بشكل حلو مواطني التحسينات التي يحتاجونها . وهم بالتالي يرحبون بالنقد البناء وإرجاع الأثر feedback . إن التقييم الذاتي الدقيق يجعل القادة قادرين على معرفة المساعدة التي يحتاجونها لتعزيز أنفسهم .

إن الوعى بالمواقف الذاتية والتقسيم الذاتى الدقيق لا بد وأن يؤدي إلى أن يعرف القائد ما الذى يستطيع أن يفعله وما الذى لا يستطيع أن يفعله . . . وهذا مهم جداً فى توفير الثقة الذاتية .

إن القادة الواعين بمشاعرهم الذاتية غالباً ما يعرفون نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم بدقة وقادرين على الثقة فى أنفسهم .

### ٣ - السيطرة الذاتية على الانفعال والغضب :

إن القادة الأقوياء قادرون على الرقابة على مشاعرهم الذاتية وهم يستطيعون التحكم فى انفعالاتهم وغضبهم وربما توجيهها إلى قنوات مفيدة . إن القائد القوى هو الذى يستطيع أن يكون هادئاً فى ظل التوتر والأزمات .

إن القائد القوى هو الذى يستطيع أن يسيطر على انفعالاته ويضبط غضبه

### ٤ - الشفافية Transparency :

إن القادة الأقوياء غالباً ما يكونوا صرحاء مع الغير بالنسبة لمشاعرهم وقناعاتهم وسلوكهم وأنعمالهم Transparency . إن هذا الانفتاح مع الغير يجعلهم على مستوى القيم الأخلاقية التى يشادون بها . إنهم يعترفون بالأخطاء وبالعقائص الذاتية كما أنهم قادرون على مواجهة الآخرين بأخطائهم بدلاً من غمض العينين لتقص فيهم .

إن القادة الأقوياء منفتحون مع الغير بالنسبة لقيمهم الأخلاقية ومدى مطابقتها لممارساتهم .

## ٥ - المبادأة والإنجاز :

إن القادة الأقوياء الذين يريدون إنجازاً عالياً غالباً ما يتميزون بالمبادأة ..  
إنهم يقتنصون الفرص وغالباً ما يسعون لاكتشافها . إنهم لا يترددون في  
اختصار الإجراءات وفي كسر الروتين وربما تغيير القواعد إذا تطلب الأمر  
ذلك لخلق ظروف أفضل .

إن القادة الأقوياء هم الذين يركزون على تحقيق نتائج بالنسبة لهم  
وبالنسبة لمن حولهم : لديهم معايير إنجاز عالية . إنهم يحددون أهدافاً  
طموحه بمقاييس واضحة وعلى استمداد لقبول المخاطر المرتبطة بتلك  
الأهداف . ومن أجل ذلك فإن القادة أصحاب الإنجاز العالي غالباً ما يسعون  
إلى التعليم المستمر .. التعليم من أجل الأفضل .

القادة الأقوياء ينظرون إلى المشاكل على أنها فرص ، ينظرون إلى  
نصف الكوب المملئ ، ويتوقعون أن الأحوال ستكون أفضل وأن الشمس  
ستشرق غداً .

---

القادة الأقوياء يتميزون بالمبادأة وينظرون إلى المشاكل على أنها فرص لهم  
أصحاب الإنجاز ابتداء .

---

## ٦ - التوحد الوجداني :

إن القادة الأقوياء يتوحدون وجدانياً مع الآخرين، يشعرون بمشاعرهم،  
إنهم يشعرون بالإشارات العاطفية التي تصدر عن الغير دون كلام  
Empathy .. إنهم ينصتون إلى الغير بتركيز وعمق ويستطيعون التقاط

مشاعر الغير ووجهات نظرهم . ولذلك فإن القادة الأقوياء يكونوا قادرين على التعامل مع عدد كبير من الناس التي تختلف رؤاهم وخلفياتهم .

---

إن القادة الأقوياء يتحدون وجدائيا مع الآخرين ، يشعرون بمشاعرهم وهذا هو سبب قوتهم .

---

## ٧ - الوعي التنظيمي :

إن القادة الأقوياء يكونوا واعين سياسيا قادرين على تحسس شبكات العلاقات الاجتماعية وقراءة مفاتيح القوة في العلاقات بين البشر . إنهم يفهمون القوى السياسية السائدة في منظماتهم كما يفهمون القيم المرشدة والقواعد غير اللفظية التي تعمل بين البشر .

إن القادة الأقوياء يستطيعون خلق المناخ العاطفي الذي يجمع بين الموظفين وبين العملاء وأصحاب المصالح المختلفة وجعل هذه العلاقات في مجراها الصحيح . إن هؤلاء القادة يتابعون بدقة درجة رضا العملاء ويحاولون تحقيق سرورهم وما هو ما قد يتطلب أحيانا أن يكونوا متاحين لتقديم الخدمة كلما احتاج الغير ذلك .

---

إن القادة الأقوياء يكونون واعين سياسياً قادرين على تحسس شبكات العلاقات الاجتماعية وقراءة مفاتيح القوة في العلاقات بين البشر

---

## ٨ - الإلهام والتأثير :

إن القادة الأقوياء يكونوا قادرين على إلهام الغير والتأثير فيهم . Inspiration . إنهم قادرون على صياغة رؤية مشتركة عن وضع أمثل في المستقبل وجعل الغير يعتنق هذه الرؤية المستقبلية بحيث تكون مشتركة بعيداً عن المهام اليومية والأجل القصير (\*) .

إن القادة الأقوياء قادرون على التأثير في غيرهم ابتداء من الاستحواذ على مشاعرهم إلى الاستحواذ على عقولهم وتبنيهم لقيم وقناعات أولئك القادة . إن القدرة على الإقناع هى ما تميز القادة الأقوياء .

القادة الأقوياء يكونوا قادرين على إلهام الغير والتأثير فيهم من خلال صياغة رؤية مشتركة عن وضع أمثل وجعل الغير يعتنقها ويعمل من أجلها

## ٩ - تنمية الآخرين (التابعين) :

إن القادة الأقوياء هم القادة الذين يهتمون - من قلبهم - بتطوير تابعيهم من خلال معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وأهدافهم وقناعاتهم .. إنهم يستطيعون تقديم نصائح إيجابية فى الوقت الملائم من أجل تطوير الآخرين . من أجل أن يكونوا صف ثانى قوى ، أو ببساطة قادة للمستقبل .

إن القادة الأقوياء هم القادة الذين يهتمون - من قلبهم - بتطوير تابعيهم حتى يصبحوا قادة للمستقبل

## ١٠ - حفز التغيير :

القادة الأقوياء هم القادة الذين يدركون الحاجة للتغيير ويتحدون الواقع الحالي<sup>(٥)</sup> .. إنهم يريدون تغيير الأحوال إلى الأفضل . إنهم حفازون للتغيير حتى في حالة وجود معارضين ، وعادة ما يقدمون حلولاً للتغلب على معارضة التغيير .. إنهم حفازون للتغيير .

---

قادة المستقبل حفازون للتغيير : يدركون الحاجة للتغيير ويتحدون الواقع الحالي للوصول إلى واقع أمثل

---

## ١١ - إدارة الصراع :

القادة الأقوياء يكونوا قادرين على فهم وجهات نظر مختلف الناس المتصارعين ، قادرين على إيجاد حلول ترضيهم أو على الأقل أرضية مقبولة منهم ليس ذلك فحسب بل أيضاً توجيه المتصارعين للاتفاق حول رؤية مستقبلية أفضل يسعون إلى تحقيقها .

---

القادة الأقوياء قادرين على فهم وجهات نظر المتصارعين والاتفاق حول حلول ترضيهم

---

## ١٢ - خلق وتدعيم روح الفريق والتعاون :

القادة الأقوياء يكونوا قادرين على أن يخلقوا جوّاً مريحاً يتعش فيه

---

٥ . (٥) للتوسع راجع كتاب القائد التحويلي (١٩٩٩) للمولف ، ص ٧٧ وما بعدها .



الاحترام المتبادل والتعاون والصداقة المهنية . إنهم يستطيعون توجيه الآخرين إلى الالتزام بعمل جماعي . إن القادة الأقوياء حريصون على توفير مزاج عام صحي . إنهم يقضون وقتهم في بناء وتنمية روح الفريق<sup>(٥)</sup> . . . روح أبعد من مجرد الالتزام بمتطلبات العمل .

القادة الأقوياء يكونوا قادرين على أن يخلقوا جوًا مريحًا يتمتع فيه الاحترام المتبادل والتعاون والصداقة المهنية - أبعد من مجرد الالتزام بمتطلبات العمل

### نظرة كلية تلخيصية على أبعاد الذكاء الوجداني :

فيما يلي شكل يوضح أبعاد الذكاء الوجداني للقادة العظام أو القادة الأقوياء السابق ذكرها والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين :

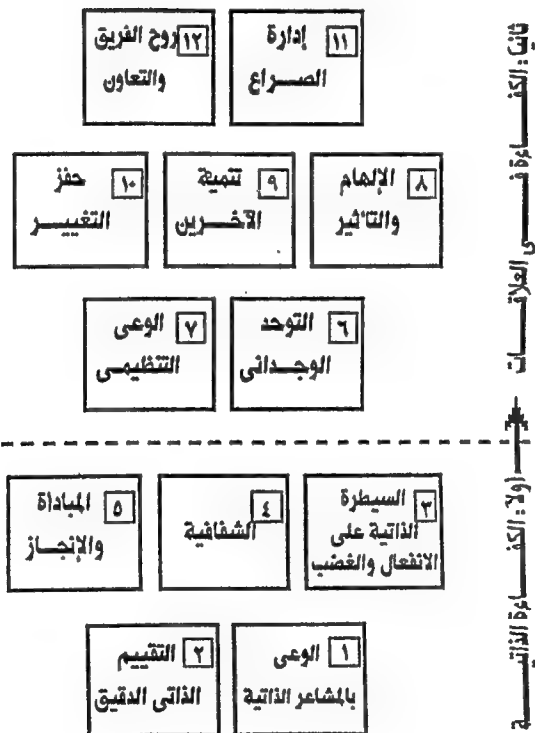
**القسم الأول : الكفاءة الذاتية وهي تشمل الوعي الذاتي**  
( ١ + ٢ ) والإدارة الذاتية ( ٣ + ٤ + ٥ )

**القسم الثاني : الكفاءة في العلاقات وهي تشمل**  
**الوعي الاجتماعي ( ٦ + ٧ ) وإدارة العلاقات**  
( ٨ + ٩ + ١٠ + ١١ + ١٢ )

إن هذا التقسيم مفيد في تنمية الذكاء الوجداني حيث يبدأ الإنسان برفع كفاءته أولاً قبل أن يحقق كفاءة في العلاقات .

٥) للتوسع راجع للمدير الفعال للقرن الـ ٢١ (ثالث الفريق) للمولف (٢٠٠٠) .

شكل يوضح تلخيص أبعاد الذكاء الوجداني للقاعدة المعظام<sup>(٥)</sup> الذي سبق شرحه في الصفحات السابقة.



الرأي الفردي	الرأي الفردي	الرأي لى المجموعة بعد المناقشة (بالتفصيل)
أنه يركز على الهيكل والإجراءات .	(أذكر مثير أو قائد)	(أذكر مثير أو قائد)
أنه يقبل الأمر الواقع .		
أنه يبحث عن التغيير .		
أنه يركز على الأنضباط .		
أنه يحاول ألا يهتز القارب .		
يهتم بالأجل القصير .		
يفضح لرؤسائه وغير مستقل .		
يطلب الطاعة من مرؤوسيه .		
محافظ لا يحب التغيير .		
يخذل رؤيته غيره .		
يختار التلاميذ على أساس كفاءتهم .		
يختار التلاميذ على أساس شخصيتهم .		
يتجنب المخاطرة .		
محب للمخاطرة المرتبطة بالتغيير .		
يبتدر نفسه ويكيل تدمير .		
التجاذب في نظره التزام التلاميذ وروية مشتركة .		
الموارد البشرية لتدبير الأعمال الحالية .		
معظم وقته في التخطيط والتابعة .		
معظم وقته في توجيه الناس وشغلهم .		
لا يحب للمقابلة .		
يهتم بالبرامج والإجراءات والنظم .		
يهتم بالابتكار والمقاييس والنسب .		
التخطيط على السري التحكيمي .		
يهتم بالمسائل للموسم .		

## الوعي بالذكاء الوجداني وأهميته للقيادة

إذا كان «الذكاء الوجداني» Emotional Intelligence هو القدرة على تحريك مشاعر التابعين بشكل إيجابي ، فهل تعتقد أنه يجب على قائد (سياسي أو إداري) أن يتحلى بالذكاء الوجداني .

ضع علامة ✓ في الخانة للامثلة	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق
---------------------------------	----------------------	--------------------	--------------	--------------

ادرس المفاهيم الآتية ووضح ما إذا كنت توافق على اعتبارها من الذكاء الإنساني

أراي لذيذ - وراي جميل بعد المداولة في مجموعات عمل	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق
• ترحب المشاعر مع التابعين (الشعور بشعورهم)				
• التعاطف مع التابعين (مؤسستهم في مصائبهم)				
• روح الدعابة والتكلمة أحياناً .				
• الوعي بتأثير المشاعر الذاتية على التابعين وعلى أدائهم .				
• الوعي بنقطة القوة ونقطة الضعف في المشاعر الذاتية .				
• السيطرة الذاتية على الانفعال والغضب .				
• الانفتاح مع الغير بالنسبة لنقط الضعف الذاتية في السلوك .				
• الانفتاح مع الغير بالنسبة للتعليم الإعلانية الذاتية في السلوك .				
• الانفتاح مع الغير بالنسبة للتعليم الأخلاقية الذاتية ومدى مطابقتها للممارسات .				
• النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتصحيح .				
• فهم الإشارات العاطفية التي تصدر من الغير دون كلام .				
• القدرة على تحسس شبكات العلاقات الاجتماعية وقرابة				
• مفتاح القدرة في العلاقات بين البشر .				
• القدرة على إلهام الغير بواقع مثالي في المستقبل (لدية)				
• تدريب التابعين وتمكينهم لتولي مهام أصعب أعلى .				
• تحفيز الغير للغير وتغذية القواقع المثالي للوصول إلى واقع أفضل				
• إيجاد أرضية مقبولة لكل أصحاب وجهات النظر المختلفة .				
• توليد مزاج عام سعي يساعد التابعين على الالتزام				

# تقييم ذاتي للخصائص القيادية والإدارية

جدول رقم (١) تحليل فردي (من الممكن الاستعانة بصديق)

الخصائص	الإدارة	درجة التقييم الذاتي	القيادة
يبحث عن مواقف تتميز به	الاستقرار تجنب المخاطرة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	التغير تحمل المخاطرة
يركز على أهداف	استمرارية كفاءة في استخدام الموارد	١ ٢ ٣ ٤ ٥	تطويرية ابتكار
أساس السلطة	سلطة المنصب	١ ٢ ٣ ٤ ٥	السلطة الشخصية
يستعرض مهارة في	كفاءة تقنية كفاءة إشرافية كفاءة في الإدارة كفاءة في الاتصال	١ ٢ ٣ ٤ ٥	كفاءة تحليلية تشخيصية كفاءة في التصور كفاءة في الإقناع كفاءة في التعامل مع الغموض
يسهل على تحقيق نتائج	انضباط الموظفين	١ ٢ ٣ ٤ ٥	التزام الموظفين

جدول رقم (٢) الفروق الفلسفية

الخصائص	الإدارة	درجة التقييم الذاتي	القيادة
توجيه الأساسي	البرامج والإجراءات	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الناس والقضايا
قيمة الموارد	المادية والمالية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الناس والمعلومات
أساس المعلومات	البيانات والحقائق	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الشاعر والأفكار
النظر إلى الموارد البشرية	أصول لتحقيق الإنجازات الحالية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أصول للحاضر والتيمة المستقبلية
الإنهاء نحو التغير	التغير بناء على ترجمة الرؤية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	التغير كمبرر للوجود

## التقييم الذاتي للخصائص القيادية والإدارية







جدول رقم (٣) الفروق الوظيفية

الخصائص	الإدارة	درجة التقييم الذاتي	القيادة
القوة التخطيطية	التكتيكات والمبررات والتمتعة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الاستراتيجية الكلية والصورة
مدخل تعيين الموظفين	الاختيار على أساس المواصفات	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الشترتيب من أجل الوظائف والتقييم المشتركة
طرق التوجيه	توضيح الأهداف والتنسيق ووضع نظم الثواب	١ ٢ ٣ ٤ ٥	شحن الهمم وتصميم الأدوار والتدريب
أساليب الرقابة	المواضع الشفعية الشمعية والمناخية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الشفافية والإدارة الذاتية وتكوين السياسات
منهج تقييم الأداء	المكافآت والالتباط	١ ٢ ٣ ٤ ٥	التمية العامة
خصائص صناعة القرار	تحليلي لتحقيق الرشادة ومجنب للمخاطرة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الاحاسيس والمخاطر وتحمل للمخاطرة في القموض
أساليب الاتصال	علاقات تبادلية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	نقله نوعية/ تفسيرية إقناع للالتزام بالأداء
بعد الانتهاء من هذه الأسئلة ما هو إحساسك ؟			

(\*) يتصرف من : Warren Bennis & J. Goldsmith : *Learning to Lead*. London :

Nicholas Brealey, 1997, p. 17 .

## ما هي تفضيلاتك ؟

العمود الأيسر	العمود الأيمن
 <b>مفكر</b> محب للمفاهيم قياسات صاحب رؤية مبتكر غير متوقع	 <b>عملي</b> واقعي منجز يراجماتي تقليدي متوقع
 <b>وجداني</b> صاحب قلب دافئ رقيق الحاسيس ناعم الانفعالات متواصل إنساني منفتح	 <b>عقلاني</b> منطقي تحليلي حازم رشيد حاد
 <b>مزن</b> لتقاضي عفوي غير رسمي سهل العشرة محب للإستطلاع	 <b>حاسم</b> منظم منهجي منجز معياري مستقر

## دعاء



اللهم اعطني السكينة

لقبول ما لا يمكن تغييره

واعطني الشجاعة

لتغيير ما يجب تغييره

واعطني الحكمة

للتمييز بين هذا وذاك

قل ؛ توكلت على الله ، ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم

بالتوفيق

إنه نعم المولى ونعم النصير



## المراجع

Bennis, W & J. Goldsmith : Learning to Lead.

London : Nicholas Brealey, 1997 .

هذا من الكتب المهمة لتعلم القيادة . استقننا منه فى صياغة الفرق بين أن تكون قائداً وأن تكون مديراً . كتاب لا بد منه لتعلم القيادة .

Goleman, Daniel, et. al. The New Leaders . London: Time

Warner Paperbacks, 2002 .

يتبنى هذا المؤلف فكرة أن القادة الجدد لا بد وأن يكونوا أذكاء وجدانياً وقد اعتمدنا عليه اعتماداً كبيراً فى الجزء الخاص بالذكاء الوجدانى .

Hughes, et. al. Leadership . Irwin, 1993 .

من أفضل ما كتب بالتفصيل عن نظريات القيادة . أخذنا عنه مصادر قوة القادة وأنواع التابعين .

Kotter, John : Leadership. Fortune Magazine, 1990 .

من أفضل ما كتب فى القيادة . أخذنا عنه «مصفوفة القائد / المدير» .

د. سيد الهوارى : القائد التحويلي

القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ .

القائد التحويلي هو قائد للتغيير والتطوير ويعتبر توأماً للقيادة والذكاء الوجدانى ، يكملان بعضهما

د. سيد الهوارى : المدير الفعال للقرن الـ ٢١

القاهرة : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠ .

يعتبر هذا الكتاب مدخلاً جيداً للقيادة . وهو حائز على جائزة نادى الأهرام للكتاب عام ٢٠٠٠ .

## كتب أخرى للمؤلف

الإدارة : الأصول والانس العلمية للقرن الـ ٢١  
التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم  
الإدارة بالمشاركة بالأهداف والنتائج  
الإدارة المالية : منهج اتخاذ قرارات إدارة البنوك

---

المدير الفعال للقرن الـ ٢١

المديرون خمسة أنواع

ملاح مدير المستقبل

القائد التحويلي Transformational

منظمة القرن الـ ٢١

الانصرار التسعة للمحاضرين والمدرسين الأكثر فعالية

دليل الباحثين فى إعداد بحوث الماجستير والدكتوراه

---



## لماذا هذا الكتاب ؟

- نحن نحتاج إلى قادة فى جميع المجالات وعلى جميع المستويات أكثر مما نحتاج إلى مديرين !
- وهنا يكون الفرق بين أن تكون مديراً وأن تكون قائداً .  
ما هو الفرق ؟
- القائد - فى كل مجال - له رؤية عن واقع افضل - قادر على إقناع التابعين - على اختلاف أنواعهم - برؤيته ، فهو وكيل تغيير ... واختلافات أخرى مهمة !!
- إن المهمة الأولى للقيادة هى شحذ الهمم وتحريك التابعين فى اتجاه إيجابى .
- ولذلك فإن الأمر يتطلب أن يتحلى القادة بالذكاء الوجدانى . فما هو الذكاء الوجدانى وما هى أبعاده ؟
- هذا الكتاب ضرورى لكل مدير وكل قائد يرغب تحقيق الإنجاز فوق العادى ...



0454822